

UNIVERSIDADE FEDERAL PARANÁ

KAREN ALESSANDRA FONSECA GALVÃO

CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA PARA TOMADA DE DECISÃO

CURITIBA
2016

KAREN ALESSANDRA FONSECA GALVÃO

CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA PARA TOMADA DE DECISÃO

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Controladoria, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.
Orientadora: Dra. Mayla Cristina Costa

CURITIBA
2016

TERMO DE APROVAÇÃO

KAREN ALESSANDRA FONSECA GALVÃO

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS BIBLIOTECÁRIOS DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

Monografia aprovada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Controladoria, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná. Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Mayla Costa Orientador
Departamento de de Ciências Sociais Aplicadas – UFPR

Prof.
Departamento

Prof.
Departamento de

Prof.
Departamento de

Curitiba, 17 de junho 2016.

RESUMO

À medida que o homem começava a possuir maior quantidade bens, que na época consistia em rebanhos, alimentos, instrumento de caça e pesca, entre outros, surgia então a preocupação de controlar e registrar seu patrimônio, e isto impunha a necessidade de estabelecer técnicas para controlar e preservar seus bens. No início eram usadas técnicas rudimentares e não sistematizadas com a utilização dos recursos e conhecimentos disponíveis da época, mas, desde então a contabilidade foi evoluindo e aprimorando-se de acordo com as necessidades de cada período histórico. A Contabilidade pode ser classificada em períodos principais, como, por exemplo, período antigo, medieval, moderno, científico. No período antigo o homem primitivo controlava seu patrimônio antes mesmo de saber escrever e calcular. O controle era feito apenas na memória e no fim da Era da pedra Polida passou a ser feito através de desenhos e gravuras. Mais tarde a conta "matriz" substituiu os desenhos e os números passaram a ter valor monetário. Com o desenvolvimento das sociedades, no período medieval, já sob o domínio da arte de escrever e calcular destaca-se a publicação do livro "Líber Abaci" de Leonardo Pisano em 1202 que veio contribuir com o desenvolvimento dos estudos matemáticos. Esta época ficou conhecida como a "era técnica", houve grandes invenções e a expansão da indústria artesanal, o que contribuiu para que o homem dominasse melhor os conhecimentos comerciais e financeiros. Com as movimentações comerciais os venezianos criaram o livro caixa e utilizavam de forma rudimentar o débito e o crédito e utilizou-se posteriormente o método das partidas dobradas. Nesse sentido, a Contabilidade Gerencial vem evoluindo desde então, trazendo para os dias atuais as informações necessárias e relevantes para correta identificação da suas necessidades, também servindo de apoio para tomada de decisão gerenciamento e controle.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial- Tomada de decisão- Ferramentas de Controle.

ABSTRACT

As the man began to have higher amount goods, which at the time consisted of livestock, food, hunting and fishing tool, among others, then came the concern to control and register their assets, and it imposes the need to establish techniques for control and preserve their assets. At first they were used rudimentary techniques and unsystematic with the use of resources and knowledge available at the time, but since then the accounting was evolving and improving in accordance with the needs of each historic. An accounting period can be classified into major periods such as, for example, ancient period, medieval, modern, scientific. In the ancient period primitive man controlled his estate even before knowing how to write and calculate. The control was made only in memory and at the end of the Age of Polished stone has to be done through drawings and engravings. Later the account "matrix" has replaced the drawings and the numbers now have monetary value. With the development of societies, in medieval times, as in the art field to write and calculate, there is the publication of the book "Liber Abaci" Leonardo Pisano in 1202 which has contributed to the development of mathematical studies. This period became known as the "era technique," there was great inventions and the expansion of cottage industry, which contributed to the better man to dominate the business and financial knowledge. With commercial drives the Venetians created the cash book and used rudimentary debt and credit and then we used the method of double entry. Managerial Accounting has evolved since then, bringing to the present day the necessary and relevant information for correct identification of their needs, also serving as a support for decision making and management control.

Keywords: Accounting Gerencial- Making decision- Control Tools.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| FIGURA 1 - Organograma Geral da Empresa X Informática Ltda | 25 |
| FIGURA 2 - Funcionograma da Empresa X Informática Ltda | 26 |
| FIGURA 3 - Quadro de Integração do Planejamento e Controle | 29 |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 8 |
| 1.1 PROBLEMA PEQUISA..... | 9 |
| 1.2 OBJETIVOS..... | 9 |
| 1.2.1 OBJETIVOS GERAL..... | 9 |
| 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 9 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA TEORICA E PRATICA | 9 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO | 11 |
| 2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL | 11 |
| 2.2 CONTADOR GERENCIAL..... | 13 |
| 2.3 CONTROLES GERENCIAIS | 16 |
| 2.4 IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL PARA TOMADA DE DECISÃO E CONTROLE..... | 19 |
| 3. METODOLOGIA..... | 24 |
| 4. RESULTADOS / ANÁLISE DOS DADOS | 28 |
| 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | 35 |
| REFERÊNCIAS | 36 |

1. INTRODUÇÃO

A contabilidade vem convergindo, desde os tempos remotos da humanidade, de forma a demonstrar o desenvolvimento das entidades. Da simples função de memorização para o gerenciamento de recursos humanos e financeiros. Com isso a contabilidade vem reforçando a sua importante função social. Para demonstrar importância da ciência contábil, será desenvolvido uma pesquisa investigativa, coleta de dados relevantes para a melhor gestão do negócio.

É notório que a contabilidade desenvolve-se juntamente com o avanço econômico, cultural e tecnológico. Denota-se também que a velocidade na qual isso tem ocorrido é cada vez maior, vindo a exigir que as ciências incorporem rapidamente e de respostas aos anseios da sociedade de forma a suprir sua necessidade de informações. Não obstante, verifica-se que a contabilidade encontra-se inserida nesta evolução e, deve então, produzir informações atualizada e adequada ao novo contexto social e econômico.

Analizando as últimas décadas, averigua-se que novas formas de gestão, novas visões da composição do patrimônio, novas demandas informacionais, tem sido incorporada à Contabilidade Gerencial, imprimindo a esta, uma obrigação de gerar inovações na forma de medir os eventos econômicos das empresas com novas elementos e ainda atualizar práticas mais antigas com vistas a suprir as novas necessidades informacionais, bem como reportar adequadamente nos relatórios contábeis. Tais exigências são supridas naturalmente mediante pesquisas que vem a desenvolver ou mesmo aprimorar novas ferramentas gerenciais, logo, tem-se uma das formas mais eficazes de evolução da Contabilidade Gerencial.

Adicionalmente, houve um expressivo crescimento no Brasil, em números de congressos, nas áreas e subáreas dos mesmos e na quantidade de artigos que são submetidos e aprovados, nos programas de pós-graduação, em nível de mestrado e doutorado, bem como no número dos periódicos. Isto demonstra o estágio de evolução pelo qual a Contabilidade, em específico a Contabilidade Gerencial tem experimentado, sendo o reflexo da sociedade econômica cada vez mais ávida por melhorias no processo de gestão. Ressalta-se que, o crescimento quantitativo desta produção deve vir acompanhado também da qualidade. Neste aspecto é que se vislumbra a realização de um estudo nesse contexto, que mostra como a pesquisa nesta área contábil tem sido estruturada quanto à sua clareza em reaplicá-la, ou sejam seu rigor metodológico.

Será apresentada a importância da Contabilidade gerencial na tomada de decisões. A função principal da Contabilidade é a de fornecer informações seguras para que as decisões sejam tomadas com o máximo de segurança. As informações fornecidas pela contabilidade são utilizados como ferramentas de gestão, que servirão de embasamento e

suporte à tomada de decisão e devem fazer parte da rotina empresarial.

Muitos desses controles contábeis são relativamente fáceis de serem elaborados quando se possui informações fidedignas e contabilidade em dia. Neste caso os relatórios podem ser facilmente aplicados na gerencia, independentemente do porte da empresa.

1.1 PROBLEMA PEQUISA

Contabilidade gerencial como ferramenta de gestão.

Objeto de pesquisa é demonstrar a importância da contabilidade gerencial e suas ferramentas para tomada de decisão em uma empresa de que atua na área de desenvolvimento de softwares.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVOS GERAL

Descrever a importância da Contabilidade Gerencial como ferramenta indispensável de gerenciamento e tomada de decisões.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evidenciar Contabilidade Gerencial e sua utilidade na empresa, por meio da análise gerencial;
- Analisar os resultados na utilização da Contabilidade Gerencial.

1.3 JUSTIFICATIVA TEORICA E PRATICA

Neste trabalho será demonstrado um estudo sobre contabilidade gerencial, como ferramenta, devido à facilidade de se obter informações amplas e de fácil entendimento em diversas áreas da empresa, que orientarão os administradores e gerentes na tomada de decisões.

De acordo com Iudícibus:

A contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido de varias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de Balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação

diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório (Iudícibus, 1998, p.21).

Esse trabalho busca evidenciar a importância da Contabilidade Gerencial na empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

Em tempos passados, ter posse de informações oportunas e adequadas na gestão empresarial era apenas uma vantagem competitiva, atualmente, torna-se essencial, por se tratar de um meio de sobrevivência no mercado. O desenvolvimento dos negócios tem provocado transformações na estrutura das organizações, no aumento do nível de produção, na necessidade de informações e controle, como também mudanças nos sistemas operacionais (Beuren; Grande, 2009; Beuren; Efurth, 2010).

Assim, a contabilidade tem papel fundamental na economia da empresa, a cada dia e visto a necessidades de se obter novos recursos, novas alternativas para se chegar ao objetivo da empresa.

De acordo com Crepaldi:

A contabilidade Gerencial é o ramo da Contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores da empresa que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial. (CREPALDI, 2011, p.7)

A contabilidade gerencial coleta as informações da empresa dos diversos setores. É realizada uma integração entre as informações. Através desse conjunto de informações os gestores e administradores conseguem avaliar o desempenho das atividades da empresa, das vendas até o desempenho financeiro.

Conforme Crepaldi:

A contabilidade Gerencial vem preencher essa lacuna produzindo informações objetivas, uteis e relevantes através da combinação da contabilidade financeira com varias áreas do conhecimento de negócios. Porém, no processo de comunicação, a codificação e decodificação dessas informações não obedecem aos mesmos critérios, provocando distorções ou mesmo fazendo com que a informações não sejam utilizadas. (CREPALDI, 2011, p.5).

Contudo ha necessidade dos gestores obterem informações sobre os custos e lucratividade dos produtos ou serviços prestados. Com isso a necessidade de um sistema de custos que demonstre na integra os custos relacionados para realização do serviço ou produto, informações importantes quanto à qualidade, tempo para execução ou elaboração.

Para a empresa se manter competitiva é imprescindível um sistema de custeio

eficaz, pesquisas na área de Custos demonstram que a deficiência dessa área nas empresas tem sido um problema que resulta em resultados negativos e até falência das empresas.

Conforme citado por Crepaldi sobre a contabilidade de custos:

A maioria das empresas parece reconhecer que seus sistemas de custos não respondem ambiente competitivo de hoje; método que empregam para apropriar custos entre seus muitos produtos são irremediavelmente obsoleto. De modo muito simples, uma informação exata de custos pode proporcionar vantagem competitiva a uma empresa. (CREPALDI, 2011, p.7)

A utilidade da Contabilidade Gerencial é essencial para empresa, pois através dela que os gestores e administradores planejam, avalia e controla a empresa num todo, com isso asseguram que os recursos sejam investidos de forma que tragam o retorno esperado.

Conforme exposto pelo autor Crepaldi:

As empresas estão em constantes mudanças; cada vez mais necessitam de controles precisos e de informações oportunas sobre seu negócio para adequar suas operações às novas situações de mercado. Observa-se que durante anos a contabilidade foi vista apenas como sistema de informações tributárias; na atualidade, ela passa a ser vista também como um instrumento gerencial que se utiliza de um sistema de informações para registrar as operações da organização, para elaborar e interpretar relatórios que mensurem os resultados e forneçam informações necessárias para subsidiar o processo para tomada de decisão para processo de gestão, planejamento, execução e controle. (CREPALDI, 2011, p.3).

Kaplan (1984), em sua análise sobre a “Evolução da Contabilidade Gerencial”, apresentou fortes críticas às deficiências dos sistemas de informações gerenciais. Em sua obra, o autor afirma ter pouca inovação na implementação da Contabilidade Gerencial. Em fevereiro de 1998, a International Federation of Accountants (IFAC) publicou o pronunciamento intitulado International Management Accounting Practice 1 (IMAP 1).

De acordo com Padoveze (1999), a Contabilidade Gerencial foi desenvolvida a partir de quatro estágios reconhecíveis: (i) Estágio 1 – antes de 1950, a Contabilidade Gerencial era bastante técnica, tendo como o foco a determinação do custo e controle financeiro, por meio do uso das tecnologias de orçamento e contabilidade de custos; (ii) Estágio 2 – por volta de 1965, a Contabilidade Gerencial passou a fazer previsões de informações. Nesse estágio, o foco foi mudado para o fornecimento de informação para o controle e planejamento gerencial, pelo uso de tecnologias como análise de decisão e contabilidade; (iii) Estágio 3 – por volta de 1985, a atenção foi focada na redução do desperdício de recursos usados nos processos de negócios, fazendo uso das tecnologias de análise do processo de administração estratégica de custos; (iv) Estágio 4 – por volta de 1995, a atenção foi mudada para a geração ou criação de valor pelo uso efetivo de

tecnologias como exame dos direcionadores de valor ao cliente, valor para o acionista, e inovação organizacional.

É notado também que os estágios são cumulativos, no qual o estágio sucessor abrange os anteriores, ajustando-se entre si de modo que haja uma integração entre eles. Segundo Padoveze (1999), nos estágios 3 e 4 a informação é tida como um recurso total do processo de gestão junto aos recursos organizacionais. O foco nesse momento é a redução das perdas e desperdícios desses recursos e conservar ou alavancar seu uso na geração ou criação de valor.

O autor também percebe que o atual estágio da contabilidade gerencial engloba todos os estágios evolutivos anteriores no processo de criação de valor por meio do uso efetivo dos recursos empresariais. Nesse entendimento, Atkinson et al. (2000, p. 36) compartilham a ideia ao afirmar que o foco da contabilidade gerencial mudou de fornecimento de informação para gerenciamento de recursos.

Abdel-Kader e Luther (2004) realizaram um estudo, no Reino Unido, no qual foram consultados 123 gestores do ramo de bebidas e alimentação acerca das práticas de contabilidade gerencial que eram adotadas naquele ambiente empresarial. Baseado nas respostas dos gestores entrevistados, verificou-se que, de modo geral, as organizações daquela região utilizavam práticas gerenciais que correspondem a estágios de períodos antigos.

Diante do exposto, é percebido que a Contabilidade Gerencial engloba diversos recursos: humanos, físicos e financeiros, de modo que integrados corretamente contribuem para o bom funcionamento da entidade. O mundo dos negócios encontra-se competitivo e acirrado, tendo as empresas que aperfeiçoar seus sistemas de controle para enfrentar essa concorrência. Assim, em conformidade com o objetivo proposto deste estudo, segue uma perspectiva das pesquisas em contabilidade.

2.2 CONTADOR GERENCIAL

O redirecionamento educacional trazido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional proporcionou condições favoráveis para a expansão do ensino superior, favorecendo o ingresso de estudantes no curso de Ciências Contábeis principalmente na década de 1990 (LEAL et al., 2012). De acordo com Santos (2012), o número de cursos de graduação em Ciências Contábeis passou de 262 no ano de 1991 para 1028 em 2009 (crescimento de quase 300%) e o número de matrículas nestes cursos passou de 97.223 para 235.274, nos mesmos anos mencionados anteriormente, o que implica em um crescimento de 142%.

Diante deste contexto, Leal et al. (2012) atentam para o fato de que, com a

expansão do ensino superior no país, o mercado de trabalho para o contador também sofreu alterações uma vez que este ambiente de negócios se mostra bastante dinâmico.

De acordo com Favarin (2000), os desafios no ensino da contabilidade se iniciam na definição das instituições de ensino superior, da sua missão, passando, em seguida, pela definição dos objetivos do curso e do perfil do profissional que se pretende formar. O conhecimento limitado à sua ciência é insuficiente para o profissional, devendo este possuir outras características intrínsecas ao desenvolvimento de sua atividade na organização (SIQUEIRA et al., 2009).

Diante da constante transformação a que as organizações são submetidas em virtude dos efeitos da globalização, Schlindwein (2007) afirma que o contador não deve ser somente um informante, mas deve fazer parte do processo de interpretar as informações, sobretudo diante tais transformações, onde são verificados avanços de tecnologia (informática, por exemplo) e dos meios de comunicação. Marion (2003) complementa que o aluno deve exercer o papel de agente ativo no processo de ensino-aprendizagem a fim de manter-se capacitado e possuir condições de acompanhar as evoluções do mundo.

Para Madeira (2001), as Instituições de Ensino Superior (IES) têm como responsabilidade preparar os futuros profissionais de modo adequado por meio da oferta de cursos que contenham um currículo adaptado às exigências do mercado de trabalho. Sendo assim, Parker (2001) afirma que o desafio das IES é oferecer cursos que proporcionem uma educação de qualidade que, ao mesmo tempo em que ensina a contabilidade tradicional de maneira inovadora e estimulante, seja capaz de desenvolver conhecimentos mais amplos, estando estes relacionados aos negócios e à administração, correspondendo assim aos requisitos mínimos necessários exigidos pelo mercado.

Arquero et al. (2007) afirmam que as entidades contábeis e os empregadores têm expressado suas opiniões em defesa do desenvolvimento de habilidades 'não-contábeis', ampliando de certo modo o escopo do currículo do curso de Ciências Contábeis. Desta forma, o desenvolvimento de habilidades de comunicação oral e escrita contribui não apenas para o desempenho na profissão, mas também para o atendimento de exigências feitas pelo mercado de trabalho.

De modo geral, o profissional contábil é visto como carente de competências que ultrapassem seu domínio profissional, ou seja, são poucos os profissionais que têm desenvolvidas habilidades qualitativas, não se limitando à análise das informações quantitativas (COSENZA, 2001). O contador que atua em organizações caracteriza-se como o responsável por atender os gestores no processo de tomada de decisão, orientando-os quanto à direção e gerenciamento das atividades empresariais tendo em vista ser ele o condutor dos sistemas de informações (AZEVEDO, 2003). Deste

profissional exige-se capacidade técnica para realização das tarefas que lhe são atribuídas e gerenciamento de pessoal, caso existam subordinados, além de conhecimento sobre todos os aspectos que afetam ou possam afetar a situação presente ou futura da organização. Outras características que são exigidas não apenas para esta profissão, mas também para todas as outras são: honestidade para transmitir informações verídicas sobre a situação da empresa; habilidade para se comunicar com os diferentes níveis hierárquicos da empresa; e, desembaraço para enfrentar todos os desafios que a função impõe, mantendo sempre a ética profissional requerida pela função.

Marion (2003) afirma que o contador deve desempenhar um papel importante nas negociações, exercendo atividades de assessoria e pesquisa para trazer informações e elementos que assegurem um fluxo de informações contínuo, levando a organização à tomada de decisão racional bem como oferecendo um serviço socialmente útil e profissionalmente eficiente. Suas atividades devem ser fruto não apenas da experiência e da formação universitária recebidas, mas também do seu compromisso em desenvolver-se pessoal e profissionalmente em prol da sociedade (LORDÊLO; FIGUEIREDO, 2005).

O constante ciclo de mudanças tem estimulado a reflexão quanto à atuação dos contadores em seus diversos papéis e responsabilidades. Isto implica na necessidade de que estes, além das atividades técnicas, adotem atitudes proativas relacionadas aos problemas (sociais, inclusive) inerentes ao negócio e à organização.

Com essa quantidade de informações, surge a necessidade de um profissional que interpreta e coloque em prática para gerenciamento cada vez melhor da empresa.

O Contador Gerencial é definido pelo *International Federation Of Accounting* - IFAC a Federação Internacional de Contabilidade como profissional que:

(...) Identifica, mede, acumula, analisa, prepara, interpreta e relata informações (tanto financeiras quanto operacionais) para uso da administração de uma empresa, nas funções de planejamento, avaliação e controle de suas atividades e para assegurar o uso apropriado e a responsabilidade e a responsabilidade abrangente de seus recursos.

O Contador Gerencial tem que assegurar que as melhores estratégias que serão tomadas pela administração da empresa para longo prazo, isso assegura continuidade da empresa.

Um dos maiores desafios do Contador Gerencial é absorver das informações relevantes às respostas e soluções para problemas da empresa. É necessário que o Contador Gerencial tenha um conhecimento muito amplo, mais além do conhecimento e necessário visão com enfoque nas soluções e inovações nas áreas que necessitam.

De acordo com (Iudícibus, 1987 p.23) citado por Cabrelli e Ferreira:

Saber tratar, refinar e apresentar de maneira clara, resumida e operacional dados esparsos, contidos nos registros da contabilidade financeira, de custos etc., bem como juntar tais uniformes com outros conhecidos não especificamente ligados à área contábil, para suprir a administração em seu processo decisório. Deve estar ciente de certos conceitos de microeconomia e observar as reações dos administradores quanto à forma e conteúdo dos relatórios. Deve ser elemento com formação bastante ampla, inclusive de conhecimento, senão das técnicas, pelo menos dos objetivos ou resultados que podem ser alcançados com métodos quantitativos.

Essa visão e conhecimento é necessário, pois esse contador ultrapassa as informações contábeis, e abstrair dados pertinentes e oportunos sobre as mais amplas áreas da empresa.

De acordo com Cabrelli e Ferreira (2007) em seu artigo:

O contador gerencial deve ser uma pessoa altamente qualificada, com profundo conhecimento dos princípios contábeis, pois ele quem definirá e controlará todo o fluxo de informações da empresa, fazendo com que, como dito anteriormente, as informações corretas cheguem aos interessados dentro de prazos adequados e que a administração superior só receba informações úteis à tomada de decisões.

2.3 CONTROLES GERENCIAIS

De acordo com os autores Anthony e Govindarajan Controle Gerencial é definido como:

Conjunto de atividades desenvolvidas para assegurar que os planos gerenciais sejam atingidos. Esse conjunto de atividade demanda recursos e estrutura para atividades sejam desenvolvidas. A contabilidade gerencial, a partir de um sistema de informações gerenciais, proporciona tais recursos e a controladoria constitui na estrutura que, geralmente, cuida tanto da contabilidade gerencial como financeira.

As informações Gerenciais vêm de toda a estrutura organizacional, para que o Contador Gerencial e os demais envolvidos na administração tracem estratégias e táticas operacionais, amparadas por informações coerentes e objetivas.

O sistema de informações gerenciais tem função principal de fazer a ligação entre os funcionários e suas respectivas funções, bem como executá-las de forma que tragam inúmeros benefícios para empresa.

O sistema de informações gerenciais perpassa toda estrutura organizacional e fornece insumos para decisões de natureza estratégica, tática e operacional. Ele tem função de conectar pessoas com suas respectivas atividades organizacionais. (DECHOW; GRANLUND; MOURISTSEN, 2007).

Através da Contabilidade gerencial que se obtém os recursos necessários para se disponibilizar as informações para Controle Gerencial. De acordo com Otley (1994,

p.204), citado por Anthony, considera que a contabilidade gerencial é a principal ferramenta do controle gerencial.

Oliveira *et al.* (2002), por sua vez, consideram o estudo e a prática das funções de planejamento, controle, registro e divulgação como objeto da Controladoria. Em essência, a Controladoria não estuda as funções de planejamento e controle propriamente ditas. Em verdade, ela atua nessas funções, podendo desempenhar diferentes papéis, conforme o desenho organizacional de cada entidade. De fato, como já se disse, o objeto de estudo da Controladoria é o processo de gestão como um todo, em especial suas atividades de planejamento e controle, e suas demandas por informação. Quanto às funções de registro e divulgação, também enumeradas pelos autores, entende-se que estão contempladas dentro do objeto de estudo do processo de formação dos resultados organizacionais. Pelos argumentos apresentados, concorda-se somente em parte com os autores.

Em Padoveze (2004) depreende-se que há dois focos, interligados, da Controladoria: os objetivos empresariais e a criação de valor para a empresa e para os acionistas. Discorda-se do autor quanto ao primeiro item, porque o que a Controladoria estuda não são os objetivos em si, mas todo o suporte necessário para a organização definir e atingir tais objetivos, atividades essas desempenhadas dentro do processo de gestão. Quanto à idéia de criação de valor, trata-se de um objetivo empresarial e não de um objeto de estudo. Portanto, também nesse ponto discorda-se do autor.

Guerreiro *et al.* (1997), Farias (1998) e Mosimann e Fisch (1999) consideram a gestão econômica como o objeto de estudo da Controladoria. A visão dos autores é que a gestão econômica consolida as demais, isto é, a financeira e a operacional. Nesse sentido, procurando ser consequente com a linha de análise que se adotou no tópico anterior, concorda-se com os autores, mas ressalta-se que é importante que a gestão financeira e a operacional sejam, também, especificadas como objeto de estudo da Controladoria.

Adicionalmente, ainda que nenhum dos autores pesquisados tenha relacionado a gestão patrimonial como um objeto de estudo, entende-se que esta também é foco da Controladoria, uma vez que as atividades realizadas no âmbito da gestão patrimonial vão recair nos resultados econômicos da entidade. Assim, é fundamental que a gestão patrimonial seja enumerada como um dos objetos de estudo.

Finalmente, a visão de Almeida *et al.* (in CATELLI, 2001) contempla os vários modelos presentes em uma organização e que são objeto de estudo da Controladoria. Vale notar que a lista apresentada por estes autores praticamente abrange todos os objetos citados pelos outros, conforme parágrafos anteriores. Portanto, pelas razões já expostas, concorda-se integralmente com o posicionamento de Almeida *et al.* (in CATELLI, 2001). A considerar pelos diversos pontos de vista apresentados, bem como

pelos argumentos aqui oferecidos, deduz-se que objeto de estudo da Controladoria são as organizações, ou seja, o modelo organizacional como um todo, subdividido nos seguintes focos possíveis de atuação, os quais devem fazer parte da ECBC:

o processo (e o modelo) de gestão como um todo, especialmente em suas fases de planejamento e controle, com suas respectivas ênfases: gestão operacional, econômica, financeira e patrimonial;

as necessidades informacionais, consubstanciadas nos modelos de decisão e de informação; e

o processo de formação dos resultados organizacionais, compreendendo o modelo de mensuração e o modelo de identificação e acumulação.

A Ilustração demonstra, esquematicamente, os objetos de estudo da Controladoria:

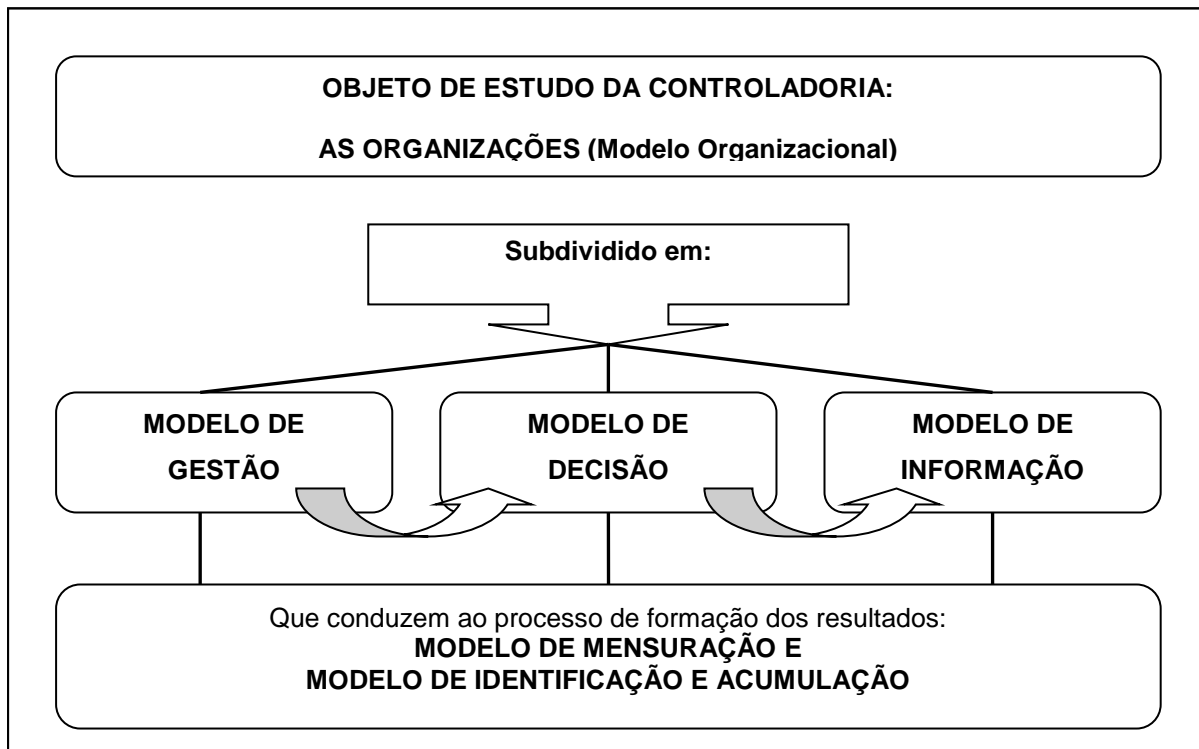


Ilustração 1 – Visão esquemática do objeto de estudo da Controladoria

2.4 IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL PARA TOMADA DE DECISÃO E CONTROLE

Com as constantes mudanças no mercado, as empresas precisam cada vez mais de informações precisas e oportunas para acompanhar essas mudanças para garantir seu lugar no mercado.

De acordo com Crepaldi para implantação de um sistema de Informações Gerenciais deve ser observados os seguintes pontos;

- Que informações seu sistema devera possuir para controle econômico e financeiro de sua empresa;
- O que levar em consideração na decisão entre comprar ponto e desenvolver seu próprio sistema próprio.
- Como a controladoria pode ser mais eficaz pela utilização de um sistema de informação contábil abrangente;
- O dialogo com sistemas integrados de gestão (ERP)
- Os requisitos necessários para implantar um sistema de informações contábeis voltado para usuário.

Com um sistema de informação bem estruturado, possibilita a empresa uma eficiência na gestão econômica e financeira.

As informações devem ser direcionadas as necessidades dos diversos setores da empresa, do financeiro ao operacional. Ira orientar para tomada de decisões relacionadas tanto a investimentos quanto decisões relacionadas atividade operacionais.

A execução do Sistema Gerencial devera ser executada com Sistema Integrado de informações, que abrange desde Recursos Humanos a informação de elaboração do produto ou serviço.

De acordo com Crepaldi:

Os sistemas de informações classificam-se em sistemas de informação contábil para planejamento de gestão e para controle de operações e controle gerencial. Os

sistemas de Apoio às Operações têm objetivo de auxiliar os departamentos e atividades a executarem suas funções operacionais (compras, estoques, produto, vendas, faturamento, recebimentos, pagamentos, qualidade, manutenção, planejamento e controle de produção etc.). (CREPALDI, 2011, p.16)

Para que o sistema de informação gerencial seja eficiente dentro da empresa e necessário o apoio desde a alta administração aos gestores de todos os setores da empresa, pois os gestores são responsáveis pelas informações diversas dos setores. Através de essas atitudes manter um sistema adequado e eficiente de informação.

O Planejamento é essencialmente exigido pelo sistema de informação gerencial, para os relatórios Gerenciais sejam satisfatórios, que atendam na íntegra os usuários para ser uma base sólida a tomada de decisão e controle.

A tarefa de estudar a plataforma teórica que trata das funções de Controladoria não é fácil. Isso porque, como explica Fiske (1940, p. 232), “Uma recente investigação mostrou uma grande diferença nas atividades de um grupo de *controllers* departamentais indicando a falta de alguma definição clara da função.” De forma semelhante, muito tempo depois, Yoshitake (1982, p. 33-34) registrou “[...] a falta de um consenso comum sobre as reais funções do *Controller*, no que diz respeito às suas responsabilidades, atribuições e posição hierárquica [...]”

Trilhando o mesmo caminho, Horngren *et al.* (2004, p. 14) explicam que “A posição de *controller* varia em estatura e responsabilidade de empresa para empresa.” Mais à frente, os autores exemplificam que “Em algumas, ele está confinado a compilar dados, basicamente para relatórios externos. Em outras, [...], o *controller* é um executivo-chave que apóia o planejamento e o controle gerencial para todas as subdivisões da empresa.” Veja-se que, pela visão dos autores, a função do *controller*, responsável pela Controladoria, tanto pode estar voltada para o atendimento de demanda dos usuários internos, quanto dos externos. E eles não estão só nessa forma de pensar, como se verá nas discussões das três perspectivas.

Concorda-se com a idéia de Horngren *et al.* (2004) de que as funções desempenhadas pelo *controller* podem variar de empresa para empresa. No entanto, é preciso ressaltar que essa variação acontece, também, na literatura. Ao se considerar, por exemplo, como disseram os autores, que, numa empresa, o responsável pela área de Controladoria preocupa-se em preparar informações para atender demandas externas, enquanto noutra ele está centrado em apoiar o processo de gestão, verifica-se que essa linha divisória está, da mesma forma, presente nos textos teóricos que discutem o assunto. Isso evidencia que os pesquisadores nem sempre separam o que são funções típicas de Controladoria daquelas atribuídas, pela administração de uma organização, à sua área de Controladoria. Em outras palavras: há funções “de” Controladoria (aspecto conceitual) e funções “da” área organizacional de mesmo nome (aspecto organizacional). Quando tal

separação não acontece, os autores estão misturando, ou talvez confundindo, as perspectivas de entendimento e estudo desse tema.

De forma similar, Willson *et al.* (1995, p. 21) também argumentam que as funções atribuídas ao *controller* variam. Segundo aqueles autores, os fatores que podem provocar essa variação podem ser: “[...] tamanho da empresa, setor de atividade, personalidade e habilidades do *controller* e opinião prevalecente por parte do executivo principal e seus parceiros sobre o que deveria constituir o trabalho do *controller*.”

Ressalte-se, entretanto, que, apesar de Willson *et al.* (1995, p. 21-22) reconhecerem a variação nas funções de Controladoria, eles salientam que os problemas de gerenciamento, por outro lado, não variam muito de empresa para empresa. Os autores consideram que, ainda que haja empresas atuando em setores bastante diferenciados, como, por exemplo, hotelaria, industrial, hospitalar, financeiro, dentre outros, todas elas precisam comprar insumos e equipamentos, vender produtos ou serviços, contratar pessoal, avaliar resultados etc. Nesse sentido, ainda segundo os autores, freqüentemente se deparam com os problemas de determinação de políticas, planejamento, controle de custos, além de outras atividades. Pode-se deduzir daí que, mesmo que as empresas se diferenciem em porte ou setor de atividade, certo conjunto de atividades sempre estará presente. Isso implica que as funções de Controladoria podem, então, sofrer variações na forma como são desenvolvidas e distribuídas, mas não no rol de funções a se desenvolver.

Mesmo concordando-se com a lógica do argumento de Willson *et al.* (1995), deve-se destacar que, muitas vezes, isso não acontece com o arcabouço teórico da Controladoria, haja vista os escritos espelharem que as variações vão, em alguns casos, além da variação na maneira como se executam as funções. O Capítulo 5 retrata, por exemplo, que atividades como as de auditoria interna, desenvolvimento de condições para a realização da gestão econômica e proteção de ativos são consideradas no rol de atividades de Controladoria por alguns autores, enquanto, para outros, isso não pertence a ela. Veja-se, portanto, que não é somente a forma de serem executadas as atribuições que varia.

Junte-se a isso o fato de que, segundo Roehl-Anderson e Bragg (2000, p. 2-3), “O *controller* tem uma das descrições de trabalho mais complexas de todos os gerentes da organização, porque há muitas áreas funcionais sob as quais ele ou ela é responsável.” Esse ponto de vista é corroborado por Santos (2004, p. 149) ao afirmar que “[...] ainda hoje existem muitas visões, não raro contraditórias, das atribuições do *Controller*.” Mais adiante complementa: “A necessidade de atender aos mais variados interesses, tanto dos administradores como dos acionistas, torna a missão da Controladoria bem mais complexa do que esta literatura sugere.”

Nesse sentido, os capítulos que se seguem evidenciam como é notório o posicionamento de alguns autores em atribuir, ou caracterizar, determinadas funções ou

atividades como de responsabilidade da Controladoria e outras não. Ademais, procura-se demonstrar em que aspectos tais diferenças são mais acentuadas.

Destaque-se que, mesmo que Willson *et al.* (1995, p. 21) discutam que o escopo da função do *controller* possa sofrer alguma variação de empresa para empresa, eles consideram um conceito comum, qual seja:

Na maioria das empresas, o *controller* é visto como o chefe contábil que supervisiona e mantém os registros financeiros da empresa. Ele é considerado como o executivo responsável pela contabilidade geral, contabilidade de custos, auditoria, impostos e, talvez, seguros e estatísticas.

Salienta-se que, nessa descrição feita pelos autores, não está inclusa, por exemplo, a função de Contabilidade Gerencial, tida para muitos outros como uma das principais funções de Controladoria, como se verá na seqüência. No máximo, eles incluem a Contabilidade de Custos e estatísticas. Não obstante, Willson *et al.* (1995, p. 21) chamam a atenção para uma visão mais moderna, na qual é esperado do *controller* que expanda suas funções para aplicações gerenciais, como, por exemplo, a produção de informações prospectivas e sistemas de planejamento e controle.

Essa posição é ratificada por Siegel *et al.* (1997, p. 3) quando discutem que o papel do *controller* vem mudando desde a década de 1990, em função do crescimento dos negócios em tamanho e complexidade. Os autores destacam o envolvimento do *controller* com os processos de planejamento estratégico e tomada de decisão, sendo esse um novo papel.

Em decorrência do que se disse até aqui, torna-se oportuno ressaltar que as discussões sobre Controladoria acabam sendo realizadas sob dois ângulos: como função de apoio gerencial e como função responsável pela Contabilidade para fins externos. Isso pode ser percebido pelos enfoques adotados, por exemplo, nos livros que tratam desse assunto. Em alguns, como é o caso de Peters (2004), toda a discussão é pautada nos aspectos da Contabilidade Societária. Já as obras de Catelli (2001), Figueiredo e Caggiano (2004) e Mosimann e Fisch (1999) são totalmente focadas na função de Controladoria voltada ao processo de gestão organizacional.

2.5 Relatórios Gerenciais

Os relatórios gerenciais devem ser elaborados com objetivo informativo, devem ser claros e objetivo, com dados que demonstrar a realidade da empresa, esses relatórios atendem diversos níveis, de administradores a gestores.

Esses relatórios são muito importantes, pois através deles são avaliados inúmeros setores da empresa, pode-se avaliar desde desempenho a comunicação da empresa. Até relatórios mais simples podem conter informações relevantes e podem apontar falhas nos controle da organização.

De acordo com Padoveze (1997) os relatórios devem ser minuciosamente planejados, até mesmo a estética pode influenciar nos conteúdos, devem estar à altura da

compreensão do usuário ao qual se destina que é o cliente da informação contábil, por sua vez esta deve ser clara, precisa, rápida e dirigida, para que assim possa ser acessada com segurança.

Os relatórios Gerenciais têm objetivo de levar informação até usuários sejam os administradores ou colaboradores, sempre com intuito de melhoria, mudança e sempre priorizando a continuidade da empresa.

De acordo com Iudícibus, Martins e Gelbcke:

Além das informações diárias ou semanais, com a posição do caixa, de faturamento, de produção, fluxo semanal de caixa e outras que a administração da empresa considere importantes quanto ao conteúdo e a periodicidade, é importante que a Contabilidade forneça mensalmente e com rapidez a posição patrimonial e financeira e os resultados das operações. (IUDICIBUS; MARTINS E GELBCKE, 200, P.33)

O contador Gerencial utiliza os relatórios para demonstrar aos administradores e gestores onde pode se melhorar no processo de gestão empresarial. Além de trazer informações que revelam a situação da empresa em vários aspectos, até faz apontamento quanto aos controles internos que podem ser melhorados.

Conforme citado por Padoveze (1997, p. 40) as características essenciais dos relatórios são:

Relatórios concisos;

Elaborados de acordo com as necessidades do usuário;

Coletados de informações objetivas e de imediato entendimento pelo usuário;

Que não permitam uma única dúvida sequer, ou possibilitem pergunta indicando falta de alguma informação do objeto do relatório; e

Apresentação visual e manipulação adequada;

Os relatórios Gerenciais não têm caráter obrigatório, sua elaboração e utilização serve de base para administradores e gestores quanto suas necessidades internas, para otimizar os processos. Não há padrão para esses relatórios, devera ser estruturado pela empresa de acordo com suas necessidades.

A padronização e regulamentação da contabilidade têm um papel importante para o desenvolvimento da ciência como um todo, uma vez que os demonstrativos contábeis não teriam muita utilidade se cada contador efetuasse os registros das transações financeiras da empresa da melhor maneira que lhe conviesse. Quanto pior seria se cada um escolhesse maneira de expor os resultados atingidos com demonstrações contábeis não uniformizadas. Desta maneira não seria possível retirar informações relevantes dos demonstrativos de outras entidades (FERRARI, 2003, p. 35).

3. METODOLOGIA

Ao longo do tempo a humanidade vem constituindo uma série de informações que pode ser chamada de conhecimento. Ao interagir com diferentes formas de vida na terra foi possível o homem ter formas mais modernas de conhecimento o que possibilitou novas descobertas.

O ser humano então evoluiu e trouxe consigo diversas contribuições que pôde ser dividida com toda sociedade. Com essa evolução diversos tipos de conhecimentos como o filosófico, o teológico, o empírico e o científico puderam ser trocados.

O conhecimento filosófico é muito utilizado e tem como fundamento a busca do ser humano pelo saber, envolve questões como o uso da sua reflexão e a capacidade de raciocínio. Uma das premissas desse conhecimento diz que se o homem não se esforça para obter o saber o seu cérebro tende a atrofiar-se.

Já o conhecimento teológico provém do que está oculto e está fortemente relacionado a fé. Por sua vez o empírico está relacionado com o que ocorre no dia a dia e advém de experiências vivenciadas ou transmitidas.

Com relação ao conhecimento científico pode-se dizer que é uma abordagem dos fenômenos através de etapas e configura-se como uma metodologia.

Entende-se como metodologia um conjunto de procedimentos cuidadosamente elaborados com o intuito de demonstrar um seguimento lógico. Pode-se dizer ainda que a metodologia tem como objetivo analisar as características e avaliar a capacidade de métodos diversos.

3.1 TIPO DE PESQUISA E INSTRUMENTO DE PESQUISA

Metodologia aplicada ao trabalho um estudo de caso em uma empresa Informática direcionado a área de desenvolvimento de software. O estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Pode incluir tanto estudos de caso único quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa.” (Yin, 2001, p. 52).

O estudo de caso como estratégia de pesquisa é simples e específico ou complexo e abstrato e deve ser sempre bem delimitado. Pode ser semelhante a outros, mas é também distinto, pois tem um interesse próprio, único, particular e representa um potencial na educação. Destacam em seus estudos as características de casos naturalísticos, ricos em dados descritivos, com um plano aberto e flexível que focaliza a realidade de modo

complexo e contextualizado (Lüdke e André, 1986, p. 23).

Observa-se forma a permitir conhecimento amplo e específico do mesmo. Para obter profundidade de complemento do estudo de caso será feito pesquisas bibliográficas poucos objetos, de que serão necessárias para embasamento teórico (Gil, 1991, p.79).

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS IPO DE PESQUISA E INSTRUMENTO DE PESQUISA

Neste trabalho será apresentada uma análise dos dados contábeis a partir da movimentação do terceiro trimestre do ano de 2014, segundo Ludícibus (1998 p.20) esta análise “é a arte de saber extrair relações úteis, para o objetivo econômico que tivermos em mente, dos relatórios contábeis tradicionais e de suas extensões e detalhamento, se for o caso”.

Função principal será de retratar a situação atual da empresa, baseando-se no referencial teórico e legislação contábil, além de mostrar um estudo detalhado da contabilidade gerencial, como ferramenta, devido à facilidade de se obter informações amplas e de fácil entendimento em diversas áreas da empresa ,que orientarão os administradores e gerentes na tomada de decisões.

3.3 EMPRESA

Em 1996, profissionais que trabalhavam juntas há bastante tempo na área de informática, ao vislumbrar a importância da tecnologia de Objetos em Ambiente Distribuídos para a construção dos futuros sistemas de informação, fundaram Empresa X Consultoria em Informática Ltda.

Nesta época, duas das empreendedoras eram consultoras no projeto de reengenharia do antigo Banco Bamerindus, que envolvia a construção de uma infraestrutura orientada a Objetos Distribuídos. A experiência de outro projeto realizado no CEFET-PR, em parceria com o CPD da Telebrás, fez com que elas escolhessem a tecnologia Corba para resolver este problema. Juntas fizeram uma proposta para o Bamerindus, que teve boa aceitação, fato que incentivou a constituição da EMPRESA X.

O foco principal inicial da empresa era treinamento e consultoria, combinado com alguns projetos de desenvolvimento de software através de convênios com instituições de ensino e pesquisa.

A primeira aliança da empresa foi com a Object Management Group (OMG), criadora da tecnologia Corba, e a primeira parceria, com a Iona, detentora na época do produto industrial líder de mercado.

Aproveitando a oportunidade de negócio criada pela lei 8248, lei federal que trata do financiamento de projetos desenvolvidos junto com instituições de pesquisa, a EMPRESA X fez importantes relacionamentos com a Pontifícia Universidade Católica (PUC-PR) e com o Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET-PR), ambas do Paraná.

Em 1997, a EMPRESA X concebeu uma nova arquitetura e iniciou, com recursos próprios, o desenvolvimento de uma arquitetura para Help Desk, o TTM (Trouble Ticket Manager). Nesse mesmo ano assinou contrato, para distribuição máster no Brasil, com um fornecedor internacional da tecnologia Objetos Distribuídos, que ficou conhecida por ter licenciado sua tecnologia para a Netscape e a Oracle e por ter sido comprada pela Borland.

Em 1998, a EMPRESA X passou a ser representante oficial da OMG para a América Latina, tornando-se uma das oito representantes mundiais, e assinou contrato para representar no Brasil a Rogue Wave, empresa americana líder em desenvolvimento de componentes, bibliotecas e ferramentas de desenvolvimento de software.

No final de 1998, a EMPRESA X identificou três pontos fundamentais para a revisão de sua estratégia:

Grande dependência do principal cliente da empresa, a Siemens, e dos projetos da lei 8248. Estes projetos não podiam ser assinados diretamente com a EMPRESA X por força dessa mesma lei, o que a colocava dependente de parceiros que podem receber os recursos da lei. A estratégia definida foi de diversificar e de priorizar os clientes diretos.

Dessa forma, observou-se uma oportunidade no mercado de produtos voltados para o cliente, o que levou a empresa a avaliar a possibilidade de oferecer produtos próprios.

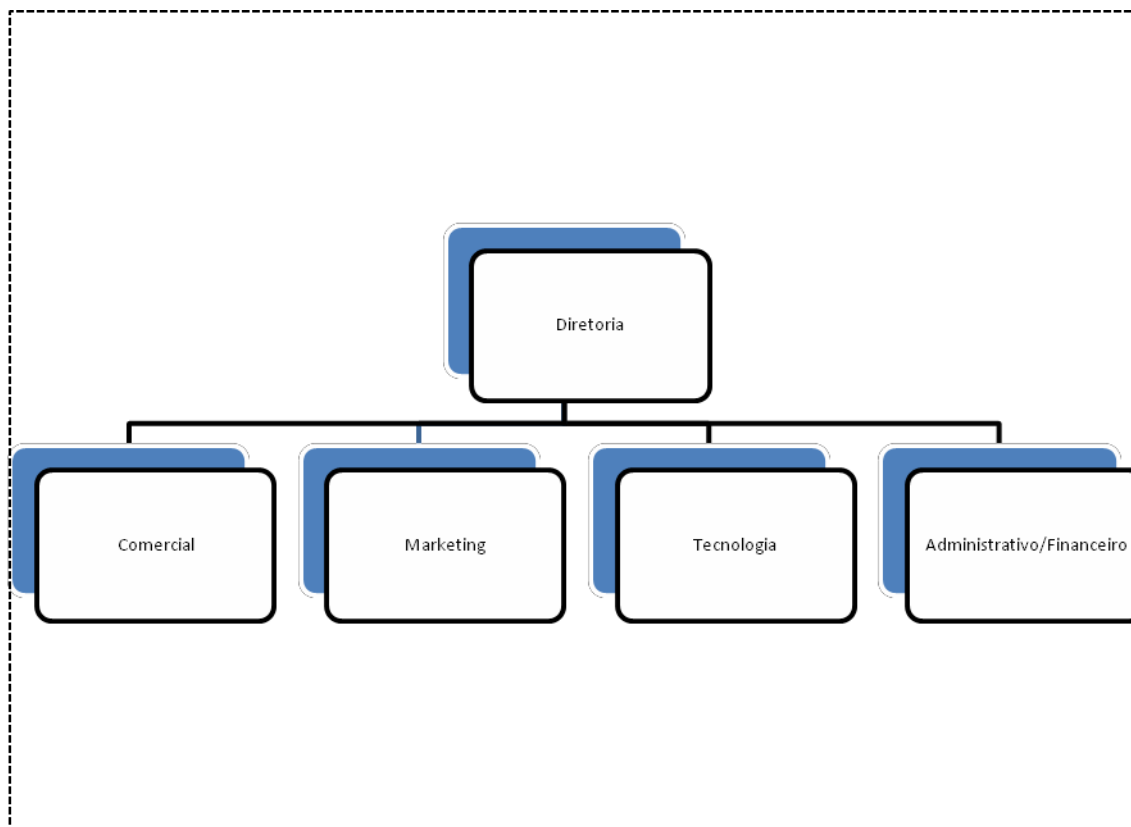
Com o mercado crescendo em ritmo acelerado, todas as áreas da empresa tiveram uma demanda muito elevada.

Seguindo um de seus principais diferenciais e talento para produtividade em desenvolvimento de software, em 2002 a empresa contava com um conjunto de produtos e componentes de software em sua carteira. Além do produto EMPRESA X Pacto, para gerência de SLAs, com presença no mercado e contratos com importantes clientes, a empresa consolidou o desenvolvimento de dois novos componentes de software:

EMPRESA X Caronte, para controle de acesso, login único e segurança e EMPRESA X Gerente Wireless, para acesso remoto sem fio.

4. RESULTADOS / ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Organograma Geral da Empresa X Informática Ltda.(Figura 1)



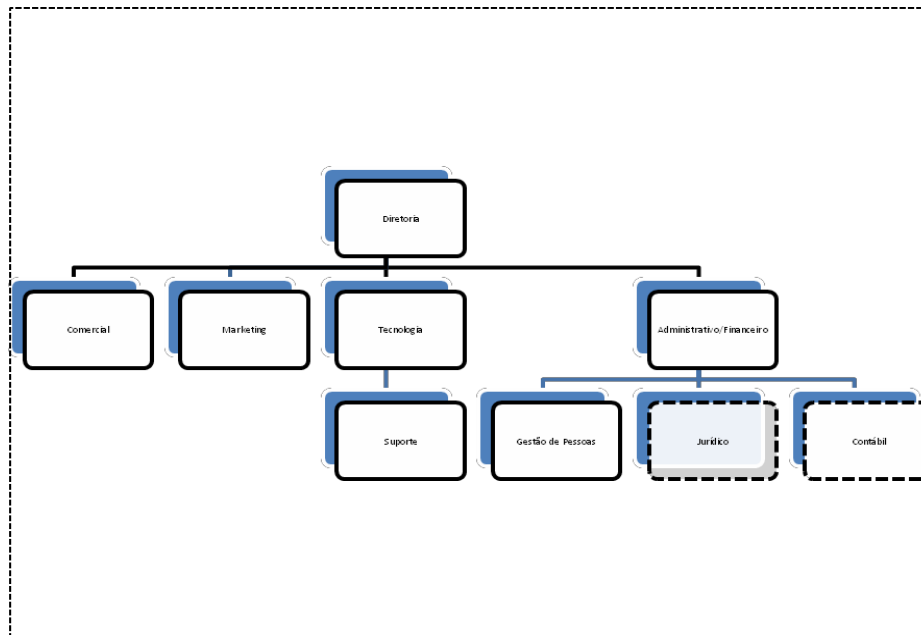
Fonte: Dados Primários

Segundo Ballesteros (2006) – “Organograma é um instrumento usado para configurar e estabelecer a estrutura formal de uma empresa ou uma de suas partes; É uma forma estática de configurar uma empresa ou partes”.

Através dos relatórios gerenciais os administradores e gestores, analisam qual a decisão é mais apropriada a cada situação, as decisões não são tomadas apenas com base nesses relatórios mais em um conjunto com outros fatores relacionados.

Tem objetivo de estabelecer divisão de trabalho, relações de autoridade, relações de comando, níveis hierárquicos, estabelecerem processos de tomada de decisão e definir e estabelecer relações funcionais. É a representação gráfica da estrutura de uma organização.

4.2 Funcionograma da Empresa X Informática Ltda.(FIGURA 2)



Fonte: Dados Primários

4.3 DIRETORIA

A diretoria da empresa tem o papel executivo das estratégias traçadas pelos sócios.

4.4 Comercial e Marketing

Visando atender melhor seus clientes e expandir a atuação no mercado, esses dois departamentos trabalham conjuntamente garantindo novos desafios e o aprimoramento constante da empresa.

4.5 Tecnologia

O departamento de área técnica e desenvolvimento são responsáveis por toda a produção de softwares da MKP Informática Ltda.

4.6 Suporte

O departamento de suporte fornece apoio especializado, dirime dúvidas na utilização dos equipamentos, disponibiliza recursos Informáticos disponíveis na rede, e cuida da segurança de TI.

4.7 Administrativo / Financeiro

O departamento administrativo realiza toda a parte de Gerenciamento dos diversos Recursos X, com o suporte às áreas de Finanças, Gestão de Pessoas. Envolve os serviços de Recepção (Atendimento à clientes, telefones, etc.), bem como a parte de Secretariado que cuida das agendas e viagens. Incluem-se também os serviços de Copa e Limpeza.

O departamento financeiro da empresa é responsável por todo o controle das finanças, pagamentos, recebimentos, controladoria e fluxos da área.

4.8 Gestão de Pessoas

O departamento de Gestão de Pessoas envolve os vários subsistemas de RH (Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Políticas de Gestão), envolvendo controle de contratos, Passivo Trabalhista e orientações aos colaboradores.

4.9 Jurídico

O departamento jurídico é realizado por um escritório de Advocacia especializado que presta serviços a nossa empresa. Os mesmos atuam dando suporte a todas as necessidades dentro do vários âmbitos do Direito, visando cumprir toda a legislação vigente.

4.10 Contábil

O departamento de Contabilidade é prestado por uma empresa que nos apóia em todas as ações que necessitam de registros contábeis, apurações tributárias e cumprimentos da legislação fiscal.

4.11 Relatório de análise Gerencial EMPRESA X Informática Ltda

Através da análise Gerencial da empresa EMPRESA X Informática Ltda, se verificou que por se tratar de uma empresa do ramo de Informática que o qual é uma área muito competitiva e com mudanças inovadoras constantes, e necessário reavaliar alguns controle para maximização de resultados e minimização dos custos.

A empresa investe no chamado “ativo intelectual”, ou seja, funcionários que desenvolvem os softwares, principal serviço da empresa.

Identificou que a empresa não possui um sistema de custeio, ou seja, não há na empresa um sistema de controle confiável que demonstra na integra a situação real nesta área, ressaltando que esta análise é de grande importância, pois através da mesma podemos identificar prejuízos que poderiam ser evitados.

Há necessidade de se rever quanto ao controle de serviços prestados, adequando controles para melhor desempenho, para que se possa verificar se os mesmos esta trazendo beneficio ou prejuízo a empresa. Controle estes na parte de desenvolvimento X Tempo, Investimento em serviços X Retorno.

4.12 Avaliação de desempenho e controle gerencial

A avaliação de desempenho e avaliação dos responsáveis pelo desempenho, em certo momento haverá necessidade de medido ou avaliado. A avaliação da entidade e dos gestores são necessárias para que possa analisar se o trabalho que esta atendendo as expectativas, e os pontos onde precisam ser melhorados.

Os resultados serão medidos a partir Accountability acontece na organização, a forma mais simples de explicar Accountability seria exemplificar seria uma prestação de contas dos gestores e administradores quanto a atitudes tomadas pelo mesmos. Nesse caso seria avaliado, ajustado, envolvidos são orientados a atitudes futuras que deverão ser tomadas para otimizar o processo, ou seja Feedback, o retorno das informações e

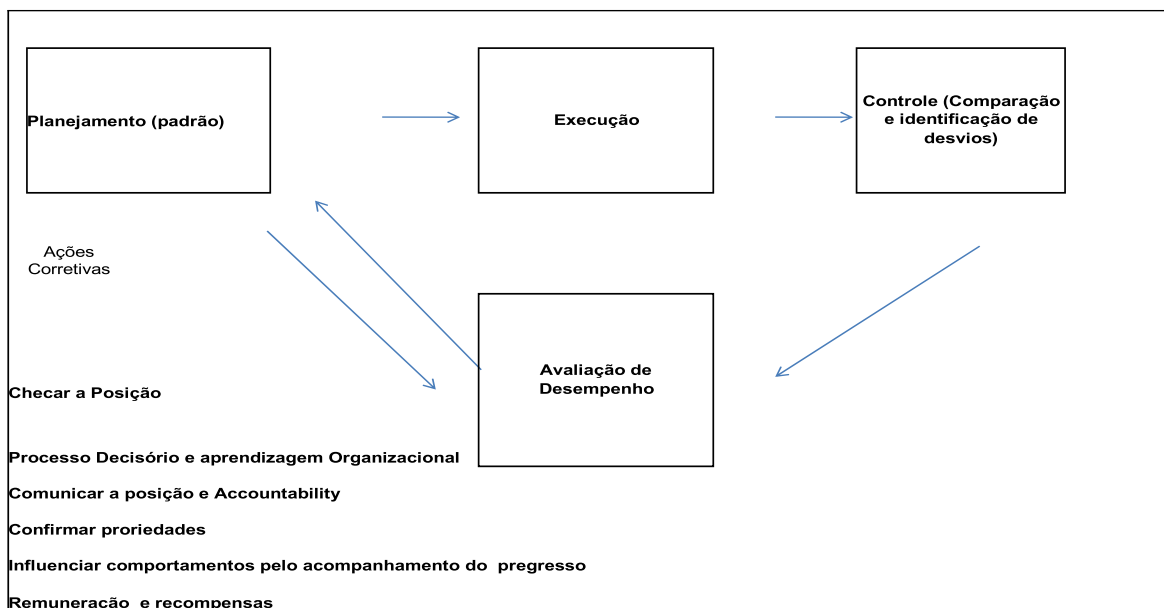
atitudes que deverão ser tomadas futuramente.

De acordo com Crepaldi o processo de Controle Gerencial possui quatro fases distintas:

- (i) Estabelecimento de Padrões;
- (ii) Comparação de desempenho real com esperado (padrão);
- (iii) Identificação de eventuais desvios;
- (iv) Ações corretivas quando necessária.

Para que avaliação seja eficaz, e imprescindível que a avaliação do desempenho esteja em harmonia com processo de planejamento da empresa, para que se possa avaliar com parâmetros estabelecidos anteriormente.

Quadro de Integração do Planejamento e Controle: (FIGURA 3)



Fonte: Controle gerencial (2009, p.157).

De acordo Com Marr (2006, citado por FREZATTI; ROCHA; NASCIMENTO; JUNQUEIRA,2009, p.157) cita cinco razões para que as entidades desenvolvam a avaliação de desempenho:

- a) Checar a posição. Identificar como organização se apresenta. Como ela esta? O que esperar para futuro? Caso não exista um processo de acompanhamento periódico essa percepção deixa de existir. Com isso a organização se mantém focada nas atividades prioritárias, sabendo como está.
- b) Processo decisório e aprendizagem organizacional. A mensuração permite que se avalie e aperfeiçoe o processo de gestão, alternado, ajustando aspectos do processo de gestão que, de outra forma, disporem de informações de acompanhamento, independentemente dos resultados, mais pelo fato de terem algo a comparar, podem se sentir bem, com autoestima equilibrada.
- c) Comunicar posição e accountability. A mensuração proporcionam o sentido do desempenho que deve ser comunicado. A proliferação de informações internas sobre a avaliação de desempenho proporciona condições e ajustes nos rumos e motivação nos indivíduos que são envolvidos nesse processo.
- d) Confirmar prioridades. Uma vez que a avaliação é desenvolvida podem enfatizar aspectos mais relevantes. O controle, nesse sentido, permite que a organização persiga melhorias naquilo que é relevante para sua existência. Aquilo que não é mensurado não pode ser gerenciado.
- e) Influenciar o comportamento pelo acompanhamento do progresso. Dado a evidenciação do progresso é apresentada, os gestores são encorajados a obter melhor desempenho. Deixa de existir argumento para dizer que não sabia que o desempenho era inadequado, por exemplo. Outro efeito decorre de o gestor perceber o desempenho de outro gestor, o que toca na questão competição entre eles.
- f) Remuneração, recompensa e promoção. Na ligação entre processo de avaliação de desempenho da entidade e áreas, é relevante o impacto sobre o individuo. Nesse sentido, a política de remuneração e recompensas da entidade deve estar atrelada a algum sistema de metas e acompanhamento. Modelo predominante é aquele que em metas definidas no processo de planejamento (do estratégico para

o orçamento) sejam disponibilizadas para gerenciar os gestores, nas suas varias especificações hierárquicas.

O processo de identificação dos resultados corresponde ao desempenho da empresa, por determinado período. Esse desempenho periodicamente deve ser medido e analisado para que seja tomadas as devidas ações sejam elas para melhoramento do processo ou otimização.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com a necessidade das empresas de se obter informações precisas e em tempo hábil, para se manter na competição do mercado, a Contabilidade gerencial vem de encontro a essa necessidade, assim com muitas vezes é considerada como a área de Controladoria de uma empresa.

Os estudos demonstram que através da contabilidade gerencial se consegue ter uma visão ampla da empresa, ou seja, se tem controle dos diversos setores.

A contabilidade Gerencial por fornecer informações precisas e objetivas, se torna uma ferramenta indispensável para uma boa gestão empresarial.

Os relatórios gerenciais contêm informações sobre os vários setores da empresa, dão uma visão real para gestor assim servindo de suporte para tomada de decisão. Através dessas informações, se torna uma ferramenta indispensável para uma boa gestão empresarial.

A essencialidade da contabilidade gerencial se dá por permitir que os gestores e administradores planejem suas estratégias, avaliem os resultados obtidos, e possuem controle da empresa globalmente, assegurando que os investimentos feitos pela empresa trarão benefícios futuros.

Com a análise Gerencial foi possível identificar que a empresa não possui um sistema de custeio, não há na empresa um sistema de controle confiável que demonstra na íntegra a situação real nesta área. Também ficou identificado a necessidade de se rever quanto ao controle de serviços prestados em relação à quantidade de horas de desenvolvimento dos colaboradores, bem como a satisfação dos clientes.

REFERÊNCIAS

- ANTONY, Robert N; GOVINDARAJAN, Vijay . **Sistemas de Controles Gerencial** 12ª ed. McGraw-Hill Interamericana, 2008.
- BALLESTERO, ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Manual de Organização, Sistemas e Métodos** .São Paulo : Atlas, 2006.
- BEUREN, I. M.; GRANDE, J. F. Mudanças de práticas de contabilidade gerencial identificadas com aplicação da análise de discurso crítica no RA de Empresa Familiares. In: **CONGRESSO DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE**, São Paulo, 2009.
- BEUREN, I. M.; ERFURTH, A. E. Pesquisa em contabilidade gerencial com base no futuro, realizada no Brasil. **Contabilidade, gestão e governança**, Brasília, v. 13, n. 1, p. 44-58, jan./abr. 2010.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- FERRARI, Bruno Amorim. **Contabilidade Financeira VS Gerencial: Um estudo da Evolução Histórica da Contabilidade e a Formação dos Contadores**. 2003. 55f.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria Teoria e prática**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GIL, ANTONIO CARLOS . Como elaborar projetos de pesquisa 4ª ed. Atlas, 2002.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de.; MARTINS, Eliseu.; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações: aplicável às demais sociedades**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- Lüdke M, André MEDA. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU;1986.
- Yin R. Estudo de caso: **Planejamento e métodos**. 2a ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.